

VR *International*

AUSLANDSGESCHÄFT. EINFACH MACHEN!



Cybercrime – So schützen Sie Ihr Unternehmen

6 LÄNDERSTECKBRIEF
SINGAPUR

10 EFFIZIENZ DURCH
NACHHALTIGKEIT

11 DEN RICHTIGEN LOKALEN
MANAGER FINDEN

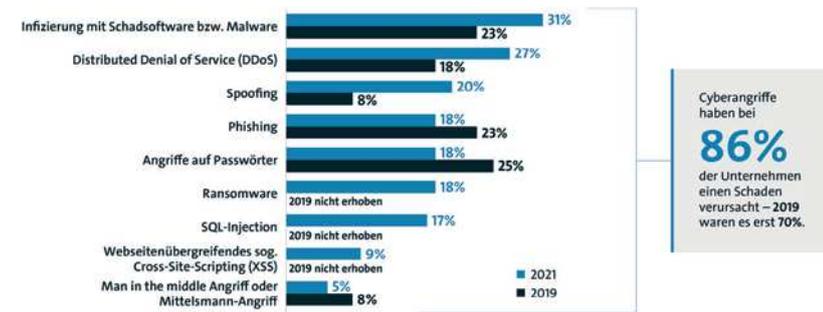
„Menschliche Firewall“ erschwert das Leben von Cyberkriminellen

Die digitale Welt ist für Kriminelle ein regelrechtes Schlaraffenland. Der finanzielle Aufwand ist für Hacker minimal, die Gewinnspannen sind hoch, und die Chance erwischt und vor Gericht gestellt zu werden, ist minimal. Durch Cyberkriminalität ist der deutschen Wirtschaft allein im vergangenen Jahr ein Schaden in Höhe von 223,5 Milliarden Euro entstanden – doppelt so viel wie ein Jahr zuvor. Dies ergab eine repräsentative Studie des Digitalverbandes Bitkom mit mehr als 1.000 Unternehmen quer durch alle Branchen. Diebe sind in der vernetzten wie der analogen Welt an allem interessiert, womit sich Geld verdienen lässt. Sie stehlen geistiges Eigentum wie Patente sowie Geschäfts-, Kunden- und Finanzdaten. Auch kritische Geschäftsinformatio-

nen wie Marktanalysen sind beliebt. Haupttreiber des enormen Anstiegs der Cyberkriminalität sind jedoch Erpressungen. Mit einer sogenannten Ransomware schleichen sich Hacker unbemerkt in ein System ein, um es lahmzulegen. Je nach Digitalisierungsgrad eines Unternehmens kann dies bis zum Ausfall der kompletten Produktion führen und gerade für ein mittelständisches Unternehmen existenzbedrohend sein. Und die Vorfälle häufen sich. Die auf diese Weise entstandenen Schäden haben sich mehr als vervierfacht. „Die Wucht, mit der Ransomware-Angriffe unsere Wirtschaft erschüttern, ist besorgniserregend und trifft Unternehmen aller Branchen und Größen“, kommentiert Bitkom-Präsident Achim Berg die Entwicklung.

Cyberangriffe betreffen nahezu 9 von 10 Unternehmen

Welche der folgenden Arten von Cyberangriffen haben innerhalb der letzten 12 Monaten in Ihrem Unternehmen einen Schaden verursacht?



Basis: Alle befragten Unternehmen (2021: n=1.067, 2019: n=1.070), Mehrfachnennungen in Prozent, 2017 und 2019. Innerhalb der letzten zwei Jahre. Quellen: Bitkom Research, 2021

bitkom

Cyberangriffe haben bei **86%** der Unternehmen einen Schaden verursacht – 2019 waren es erst 70%.

Vermutlich ist das aber nur die Spitze des Eisbergs. Die Ermittler des Bundeskriminalamtes (BKA) gehen von einer hohen Dunkelziffer aus, da viele Straftaten aus diesem Bereich gar nicht erst angezeigt werden. Aufgeklärt wird derzeit nur knapp jeder dritte Fall. „Das Bundeslagebild zeigt, dass die Bedrohungslage durch Cybercrime weiterhin sehr hoch ist“, sagte BKA-Vizepräsidentin Martina Link. Auch der Industrieversicherer AGCS sieht darin eine der größten Bedrohungen. „Ransomware ist zu einem großen Geschäft für Cyberkriminelle geworden, die ihre Taktiken verfeinern und die Einstiegshürden senken – der Einsatz der Verschlüsselungssoftware kostet nur wenige Euro und erfordert geringe technische Kenntnisse“, sagte Jens Krickhahn, Practice Leader Cyber bei der AGCS in Zentral- und Osteuropa. Er ist überzeugt: „Wir werden mehr Angriffe auf Lieferketten und kritische Infrastrukturen erleben.“ Cybergefahren gelten nach einem von AGCS erstellten Risk-Barometer in diesem Jahr als die größte Sorge für Unternehmen weltweit.

Ukraine-Krieg verschärft die Situation noch einmal

Mit dem Krieg gegen die Ukraine verschärft sich die Situation noch einmal. Das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) schließt nicht aus, dass es durch die digitalen Auseinandersetzungen zwischen Russland und der Ukraine zu Kollateralschäden in der deutschen Wirtschaft kommt. Betroffen seien davon nicht nur weltweit agierende Großkonzerne, sondern auch KMU. Auch der Bitkom-Präsident warnt: „Alle Unternehmen sollten unbedingt ih-

ren Schutz vor Cyberangriffen prüfen und wo nötig verstärken.“ Nach Angaben des Bundesverfassungsschutzes bauen zurzeit zudem unter dem Hashtag #bloodytrade Twitter-Accounts Druck auf Unternehmen auch in Deutschland auf, sich aus dem Russland-Geschäft zurückzuziehen. Dabei werden die Unternehmensnamen genannt oder verlinkt.

Wie professionell Hacker vorgehen, hat kürzlich ein Angriff auf amerikanische Energieversorgungsfirmen und Industrieanlagen in den USA gezeigt. Die Schadsoftware wurde zwar noch nicht aktiviert und hat somit bisher keinen Schaden angerichtet. Die Gefahr ist damit aber nicht entschärft. Die Software sei so extrem ausgeklügelt, dass es Jahre dauern werde, bis dies behoben worden sei, sagte Sergio Caltagirone von der zuständigen IT-Sicher-

heitsfirma Dragos gegenüber der „Washington Post“. Denn das Schadprogramm nutzt nicht wie andere Viren unbekannte Schwachstellen in Betriebssystemen aus, sondern manipuliert auf mehreren Ebenen jene Steuerungssysteme, die in nahezu allen modernen Industrieanlagen verwendet werden. Laut Dragos zielt der Angriffscodex insbesondere auf Geräte ab, die in Anlagen für verflüssigtes Erdgas (Liquefied Natural Gas, LNG) verwendet werden, die auch in Deutschland im Zuge der Sanktionsmaßnahmen gegen Russland ausgebaut werden sollen. Dies ist einer der Gründe, warum Experten die jüngste Schadsoftware Russland zuschreiben.

Kriminelle Kreativität und technische Möglichkeiten nehmen zu

Wie sehr die kriminelle Kreativität und ihre technischen Möglichkeiten zunehmen, haben Anfang des Jahres südamerikanische Manager der Telekom erfahren. Sie erhielten eine WhatsApp-Nachricht, die sich nach einem der deutschen Vorstandsmitglieder anhörte. Auch das Profilbild zeigte den Chef. Doch die Mitarbeiter hatten Zweifel. Zum Glück. Denn es war ein „Deepfake-Audio“, das auf Basis Künstlicher Intelligenz Stimmen und Videos nahezu originalgetreu nachstellen kann. Längst kein Einzelfall. Das Fraunhofer-Institut für Angewandte und Integrierte Sicherheit (AISEC) forscht in diesem Bereich und warnt, dass die fortschrittliche Technik schon jetzt zur Sicherheitsherausforderung wird.

Prävention mit dem CyberGuard

Die Voraussetzungen zu schaffen, um Cyberattacken abzuwenden, ist für mittelständische Unternehmen im Geschäftsalltag oft nicht leicht umzusetzen. „Oftmals ist die IT-Security operativ mitgewachsen und nur selten in einer übergeordneten IT-Sicherheitsstrategie im Management eingebunden“, erklärt der Geschäftsführer Felix Jancker der Volksbank BBS Innovation GmbH die Problematik. Zwar gibt es zahlreiche Versicherungen auf dem Markt, die den Schaden eines Hacker-Angriffs übernehmen. Doch so weit sollte es eigentlich gar nicht kommen.

Um das Risiko eines Hackerangriffs und damit einen möglichen Produktionsausfall zu reduzieren, setzt die VB BBS Innovation GmbH mit dem „VR-CyberGuard“ auf einen ganzheitlichen Beratungsansatz, der aus den Modulen Prävention und Nachsorge besteht. Entwickelt wurde dies unter anderem mit einem sogenannten „White-Hacker“, der Sicherheitslücken durch gezielte „Angriffe“ aufdecken und somit Schwachstellen aufzeigen kann. Eine Innovation, die nicht regional begrenzt ist. Der „CyberGuard“, so betont Herr Jancker, würde auch anderen Genossenschaftsbanken zur Verfügung stehen.

Tipps

- ▶ **Hinweis des Bundesamtes für Verfassungsschutz:**
Die bereits bekannte Hackergruppe „Ghostwriter“ verwendet die Domain „dienste-email.eu“, die blockiert werden sollte.
- ▶ **Ansprechpartner:**
Für die Strafverfolgung und Bekämpfung von Cyberkriminalität sind zunächst die Landeskriminalämter und auf Bundesebene das Bundeskriminalamt zuständig.
- ▶ **Infos:**
Zahlreiche Hinweise zur Sicherheit in einem Unternehmen gibt es beim Bundeskriminalamt unter dem Stichwort „Cyberkriminalität - Handlungsempfehlungen für die Wirtschaft“ sowie beim BSI unter dem Stichwort „IT-Notfallkarte“ sowie bei der Bitkom unter „IT-Sicherheit“.

Während das Bundesinnenministerium mit der Idee des sogenannten „Hackbacks“ spielt, wobei die Angreifer durch deutsche Behördenhacker attackiert werden, um die gegnerischen Systeme zu infiltrieren und auszuschalten, halten es IT-Experten für sinnvoller, die Sicherheit der eigenen Systeme zu stärken, um

so einen Angriff schneller erkennen und ihn auch erschweren zu können. Denn in die Falle tappen vor allem die Mitarbeiter sehr leicht. Es sind gut gemachte Phishing-Mails, mit denen sich Kriminelle Zugang in das System verschaffen und so zum Beispiel an Finanzdaten herankommen. Auch die Ransomware gelangt

häufig über kaum zu erkennende Fake-Mails in ein System. Das BSI schätzt den volkswirtschaftlichen Schaden von Cyber-Delikten, die mit gezielten Phishing-Attacken beginnen, in Deutschland pro Jahr auf mindestens einen zweistelligen Millionenbetrag.

Um die menschliche Risikolücke zu schließen, entwickelte das in Köln ansässige Start-up SoSafe ein System, mit dem Unternehmen ihre Mitarbeiter für kriminelle Machenschaften sensibilisieren und damit sozusagen eine „menschliche Firewall“ aufbauen können. Ein zunehmendes Geschäftsmodell. Auch das amerikanische Start-up Knowbe4 will sein „Security Awareness Training“ in Deutschland auf den Markt bringen. „Cyber-Sicherheit muss als unabdingbare Voraussetzung für den Unternehmenserfolg verstanden werden und als Teil des Risikomanagements umgesetzt werden. Informationssicherheit ist ein strategisches Thema und damit eine Leitungsaufgabe für das Topmanagement“, erklärt das BSI.



News inside: DZ BANK German Desk Hongkong

Neue Metropole im Norden Hongkongs

Nach „Lantau Tomorrow“ wurde in Hongkong mit der „Northern Metropolis“ ein weiteres Großprojekt zur Bekämpfung des anhaltenden Wohnraumproblems ins Leben gerufen.

Im Norden der New Territories, nahe der chinesischen Festlandgrenze, sollen auf einer Fläche von mehr als 300 Quadratkilometern Wohnungen für ca. 2,5 Millionen Menschen entstehen.

In Hongkong mangelt es schon lange an bezahlbarem Wohnraum. Mit der Vision „Lantau Tomorrow“ wurde 2018 ein Projekt initiiert, welches zum Ziel hat, durch die Schaffung künstlicher Inseln in den Gewässern im Osten der Insel Lantau neue Wohnungen für die Bevölkerung bereitzustellen und so das Knappheitsproblem zu lösen.

Das Konzept „Northern Metropolis“ wurde erstmals im Oktober 2021 vorgestellt. Geplant ist die Entwicklung einer internationalen IT-Metropole im Norden Hongkongs. Neben bezahlbarem Wohnraum sollen ca. 650.000 neue Arbeitsplätze geschaffen werden. Ziel ist es, durch das neue Zentrum die Zusammenarbeit mit Shenzhen voranzutreiben und Hongkong stärker in die Entwicklung Chinas einzubinden.

Für die Umsetzung werden finanzielle Mittel in Höhe von mehr als 12 Mrd. Euro bereitgestellt. Mit der Fertigstellung des Projektes wird innerhalb der nächsten 20 bis 30 Jahre gerechnet.

Aktuell befinden sich beide Vorhaben noch in der Planungsphase. Als Baubeginn für „Lantau Tomorrow“ wird das

Jahr 2025 anvisiert. Für den Bau der „Northern Metropolis“ wurde bisher noch kein genaueres Startdatum veröffentlicht.

Bei Fragen steht Ihnen der German Desk Hongkong gern zur Verfügung.

Autorin

Carolin Wöhrl

DZ BANK AG
German Desk
Hong Kong
9th Floor, Tower II
Admiralty Centre
18 Harcourt Road,
Hong Kong
germandesk.hk@dzbank.de



Neue Geschäftschancen durch GreenTech weltweit

Um ihre Klimaziele zu erreichen, planen viele Länder große Investitionen in grünen Wasserstoff. Dieser globale Trend bietet deutschen Unternehmen hervorragende Geschäftschancen, wie aktuelle Beispiele aus Chile und Marokko zeigen. In Kürze will auch die ägyptische Regierung ihre Wasserstoffstrategie veröffentlichen. Eine umfassende Übersicht („Wasserstoff – ein globaler Überblick“) auf www.gtai.de zu über 30 Ländern zeigt auf, wo auf der Welt Wasserstoffstrate-

gien verfolgt und Projekte angestoßen werden.

Neben Wasserstoff halten auch andere grüne Technologien interessante Beteiligungsmöglichkeiten für deutsche Firmen im Ausland bereit: ob bei Elektromobilität, Speichertechnologien, Umwelttechnik, Erneuerbaren Energien oder energieeffizientem Bauen. In dem gtai-Schwerpunkt „Geschäftschancen durch Klimaschutz“ informiert Germany Trade & Invest laufend über Strategien, Bran-

chentrends und Chancen für den Markteinstieg.



Weitere Informationen:
<https://www.gtai.de>



Bangladesch sucht Investoren für Kreislaufwirtschaft

Nach einem jahrzehntelangen Investitionsstau sucht Bangladesch nach Lösungen für sein Müllproblem. Für die Hauptstadt existiert beispielsweise der „New Clean Dhaka Master Plan“. Dieser bietet wachsende Geschäftschancen für Unternehmen aus der Kreislaufwirtschaft. Das Interesse an einer Beteiligung von internationalen Investoren und an Kooperationen mit dem Ausland ist hoch.

Im Zuge der Maßnahmen soll u.a. in Dhaka auf dem Gelände der Matuail-Deponie im Süden eine sogenannte „Eco Town“ entstehen. Dort sollen Einrichtungen zur Abfalltrennung und -sortierung sowie Recyclinganlagen für verschiedene Wertstoffe und für Bauschutt errichtet werden. Darüber hinaus sind eine Kompostier- und Biogasanlage für organische Abfälle sowie eine Waste-to-Energy-An-

lage geplant. Bis 2032 sollen gut 2.000 Tonnen an Wertstoffen pro Tag wiederverwertet werden.

Weitere Informationen:
<https://indien.ahk.de>



Medizintechnikmarkt in den VAE wächst kräftig

Der emiratische Markt für Medizintechnik entwickelt sich positiv. Neben den USA ist Deutschland der führende Lieferant. Der Sektor ist stark importabhängig. Die Coronapandemie hat der Nachfrage nach medizinischen Geräten aus dem Ausland einen Schub verliehen. Die Digitalisierung des Gesundheitswesens hat hohe Priorität.

Die Vereinigten Arabischen Emirate investieren stark in den Ausbau des Krankenhaussektors. Entsprechend zeigt der

Medizintechnikmarkt, dessen Volumen im Jahr 2020 auf schätzungsweise 638 Millionen US-Dollar gestiegen war, eine deutliche Aufwärtsbewegung. Dies entsprach einem Zuwachs von 26,1 Prozent. Zumindest bis 2025 wird sich die positive Entwicklung laut Branchenkennern fortsetzen.

Elektrodiagnoseapparate und Röntengeräte aus der Bundesrepublik sind beispielsweise sehr gefragt. Therapie- und Atmungsgeräte konnten den stärksten

Anstieg in den vergangenen Jahren erzielen.



Weitere Informationen:
<https://www.gtai.de>



DZ BANK: Top 5 Bank in der Exportfinanzierung

Im Jahr 2021 gehörte die DZ BANK zu den weltweit führenden Banken in der Exportfinanzierung. Hinter vier internationalen Großbanken lag die DZ BANK als beste deutsche Bank, gemessen an der Anzahl der Transaktionen, auf Rang 5 in der Exportfinanzierung,

Quelle: Finance League Tables von TXF Media 2021

Exportvertrag: Mängelhaftung des Lieferanten

Mängel der Ware können für den Exporteur problematisch werden. Was gilt bei grenzüberschreitenden Geschäften eigentlich als „Mangel“? Und welchen Ansprüchen ist der Exporteur bei Mängeln ausgesetzt? „Es kommt drauf an“, so die Antwort des Anwalts. Wieso das denn? Mit einer Haftungsausschlussklausel wird das Problem doch gelöst – oder etwa nicht?

Die Mach-Was & Draus GmbH liefert einem Importeur in China eine Maschine für die Produktion von Mobiltelefonen. Diese erweist sich wegen mangelhafter elektronischer Bauteile als störanfällig, sodass der Importeur seine Produkte zum Teil nur mit Verzögerungen herstellen und an die Händler liefern kann, wofür diese Schadensersatz verlangen. Außerdem kommt es aufgrund eines konstruktionsbedingten Kurzschlusses in der Maschine zu einem Brand, wodurch ein nicht unerheblicher Schaden an der Betriebsstätte des Importeurs entsteht. In der Folge kann er die gegenüber einem der Händler garantierte Liefermenge nicht einhalten, wodurch ihm ein Gewinn entgeht.

„Mangel“ nicht gleich „Mangel“ und „Gewährleistung“ nicht gleich „Gewährleistung“

Spielt es eigentlich eine Rolle bei der Feststellung, ob ein „Mangel“ vorliegt, dass es sich bei einem Exportvertrag um einen internationalen Kaufvertrag handelt? Die Beantwortung dieser Frage mag vielleicht verblüffen: Die Weichenstellung hierfür erfolgt bereits durch die Wahl des auf den Exportvertrag anwendbaren Rechts. Wird beispielsweise – was deutsche Exporteure üblicherweise anstreben – deutsches Recht vereinbart, ohne dass das UN-Kaufrecht (CISG) ausdrücklich ausgeschlossen wird, ist Letzteres vorrangig anwendbar, wenn – wie in dem geschilderten Sachverhalt – die Länder beider Vertragsparteien Vertragsstaaten des CISG sind.

Nutzen Sie die App „VR International“:

Zu vielen Fachbegriffen – zum Beispiel Akkreditiv, Inkasso, Garantien und Währungsabsicherung – gibt es informative Erklärvideos.



Weshalb ist das von Bedeutung? Ob ein Mangel vorliegt, beurteilt sich nach nationalem deutschem Kaufrecht (BGB, HGB) und UN-Kaufrecht unterschiedlich, insbesondere, wenn es darum geht, ob die Ware auch den anwendbaren Vorschriften im Bestimmungsland entsprechen muss. Insofern ist der Mangelbegriff des CISG für den Exporteur günstiger. Zu beachten ist, dass sich der Begriff des „Mangels“ nach nationalem deutschem Recht mit dem zum 1.1.2022 in Kraft getretenen neuen Kaufrechtsregelungen geändert hat. Wie zuvor sind aber Mängel an der Ware selbst und Mangelfolgeschäden zu unterscheiden.

Unsere Serie: Der Experten-Rat (Teil 18)

Im Falle eines Mangels kann der Käufer Ansprüche wegen Gewährleistung geltend machen. Das Rechtsinstrument der Gewährleistung ist allerdings von denen der Garantie und der Haftung klar voneinander abzugrenzen, nicht nur, weil diesbezüglich verschiedene Voraussetzungen vorliegen müssen und dabei unterschiedliche Rechtsfolgen eingreifen; denn in englischsprachigen Vertragsmustern, die nicht nach deutschem Recht konzipiert worden sind – auch wenn sie deutschem Recht unterstellt werden! – und bei „nicht-juristischen“ Übersetzungen kann nicht von einer inhaltlichen rechtlichen Deckungsgleichheit der Begriffe ausgegangen werden. Beispielsweise ist der englische Begriff „warranty“ für Gewährleistung mehrdeutig, was auch für den Begriff der „guarantee“ gilt. Im Einzelfall führt dies zu einer trügerischen Sicherheit hinsichtlich vermeintlicher Rechte.

Rechtsbehelfe – freie Wahl?

Soweit ein Mangel nach dem anwendbaren Recht zu bejahen ist, ist zu fragen, welche Rechtsbehelfe dieses bei einer Mängelhaftung vorsieht. Nach deutschem Recht kann der Käufer bei einem Sachmangel eine Nacherfüllung, Nachbesserung bzw.

Nachlieferung verlangen und nur bei einer erfolglos verstrichenen Nacherfüllungsfrist stattdessen einen Rücktritt vom Vertrag erklären oder Minderung bzw. Schadensersatz verlangen. Nach dem CISG kann der Käufer bei einem Sachmangel Erfüllung oder Nacherfüllung, Vertragsauflösung/Vertragsaufhebung, Minderung und Schadensersatz verlangen. Beim Schadensersatz sind die Mangelfolgeschäden, die der Exporteur in der Regel vertraglich ausschließen möchte, von besonderer Bedeutung. Denn in englischsprachigen Verträgen wird in diesem Zusammenhang von „consequential damages“ gesprochen. Unterliegt der Exportvertrag jedoch englischem Recht, gilt entgangener Gewinn nicht als Mangelfolgeschaden.

Ausschluss der Mängelhaftung – oder auch nicht!

Wenn eine Mängelhaftung zwar eigentlich eingreift, kann sie aber aufgrund einer vertraglichen Regelung wieder ausscheiden. Dies ist zwar grundsätzlich möglich, die Rechtswirksamkeit diesbezüglicher Klauseln ist in Allgemeinen Geschäftsbedingungen jedoch stark eingeschränkt. Hier werden bei „selbstgestrickten“ Vertragsbedingungen meistens grobe Fehler gemacht. Wenn der Käufer selbst die schärfste Ausschlussregel kommentarlos akzeptiert, sollte der Exporteur hellhörig werden. Denn der Anwalt des Käufers wird diesem wohl dazu geraten haben, weil ein zu weit gehender Ausschluss unwirksam ist, während Anpassungen der Klausel wirksam sein könnten.

Autor

Klaus Vorpeil ist Rechtsanwalt bei Neussel KPA Partnerschaft von Rechtsanwälten mbB Kaiserstraße 24a 55116 Mainz Tel.: 06131 62 60 80 Vorpeil@neusselkpa.de www.neusselkpa.de



Singapur

Singapur ist in vielerlei Hinsicht ein Vorzeigeland, wenn auch ein sehr kleines. Dabei war der Stadtstaat 1963 noch eine britische Kolonie mit weniger als zwei Millionen Einwohnern. In den folgenden Jahrzehnten begann ein gesellschaftlicher und ökonomischer Aufstieg, der seinesgleichen sucht. Heute ist die tropische Insel mit ihren fast sechs Millionen Einwohnern ein bedeutender Finanzplatz und die Handelsdrehscheibe Südostasiens, was sich durch die Verschiebung von Lieferketten noch weiter verstärken dürfte. Natürlich hat auch die Pandemie den Hub hart getroffen, fehlender Platz und Fachkräfte sind ebenso ein Problem. Die Fläche entspricht in etwa der Hamburgs, bei einem Vielfachen an Einwohnern.

Politische Lage

Singapur gilt als eine der saubersten Städte auf der Welt. Wahrzeichen sind das Hafenviertel sowie die Gardens by the Bay mit den weltbekannten Supertrees und dem Ressort Marina Bay Sands – die drei in luftiger Höhe miteinander verbundenen, 2010 eröffneten Hoteltürme. Doch der Stadtstaat hat noch viel mehr zu bieten. Nach der Abspaltung von Großbritannien stand Singapur zwei Jahre unter malaysischer Flagge. Doch bereits 1965 hat man eine unabhängige Republik ausgerufen. Seither wird die wohlhabende Insel von



der People's Action Party (PAP) regiert – in einem weitgehend autoritären Stil. Die Opposition ist schwach. In puncto politische Führung kommt man an der Familie Lee nicht vorbei. Lee Kuan Yew hat den Staat 1965 gegründet. Sein Sohn Hsien Loong führt Singapur seit 2004. Er ist mittlerweile 70 Jahre alt – und tritt demnächst ab. Sein Erbe schien bereits geregelt. Doch der designierte Nachfolger, Vize-Premier und ehemalige Finanzminister Heng Swee Keat, sprang Anfang April ab. Wenig spä-

ter wurde dann der erst 49-jährige, amtierende Finanzminister Lawrence Hong zum politischen Erben ernannt. Die nächsten offiziellen Parlamentswahlen sind für 2025 angesetzt, der Wechsel dürfte aber schon vorher erfolgen. Wong hat sich auch als Teil der Corona-Einsatzgruppe einen Namen gemacht. Vor schwierigen Entscheidungen scheut er sich jedenfalls nicht. So kündigte der studierte Harvard-Ökonom im Februar an, die Steuer für die Reichsten im Land zu erhöhen und die Mehrwertsteuer anzuheben.

Rund zwei Drittel der Bevölkerung sind singapurische Staatsangehörige. Davon sind etwa drei Viertel chinesischer Abstammung. Der Rest verteilt sich vor allem auf malaiische (13%) und indische (9%) Wurzeln. In Singapur leben die unterschiedlichsten Religionsgruppen friedlich zusammen. So finden sich Kirchen, Moscheen und Tempel nebeneinander. Die Gleichberechtigung aller Menschen genießt generell einen hohen Stellenwert.



Die drei in luftiger Höhe miteinander verbundenen Hoteltürme des Ressorts Marina Bay Sands gehören zu den Wahrzeichen von Singapur.

Die fünf größten Geschäftsbanken

- DBS Group
- United Overseas Bank
- Chinesische Bankgesellschaft in Übersee
- Standard Chartered Bank
- RHB Bank (Singapur)

Singapur ist auch eine der sichersten Städte weltweit, die Kriminalität ist gering, was auch an drakonischen Strafen liegt – etwa bei Drogendelikten. Zuletzt wurde deshalb erstmals seit 2019 wieder die Todesstrafe verhängt, was für viel Kritik sorgte. Die Regierung begründet ihre harte Haltung mit der Verantwortung für die Bevölkerung und verweist stets auf Erfolge im Kampf gegen schwere Straftaten.

Bei der Öffnung nach den Corona-Lockdowns hat der Stadtstaat unter den Ländern Südostasiens eine Vorreiterrolle eingenommen. Seit dem 31. März sind die sogenannten „Vaccinated Travel Lanes“ abgeschafft. Seit Ende April können vollständig geimpfte Reisende nach Singapur einreisen, ohne sich testen lassen zu müssen. Die streng kontrollierte Maskenpflicht ist zumindest im Freien gefallen. Das liegt auch daran, dass nahezu die komplette Bevölkerung Singapurs gegen Corona geimpft ist. Der Stadtstaat ist alles andere als günstig. Die dicht besiedelte Metropole gilt derzeit als drittteuerste Stadt der Welt hinter Tel Aviv und Paris. Die Insel nahe am Äquator ist eines von zehn Mitgliedern des Verbandes Südostasiatischer Nationen (ASEAN). Singapur engagiert sich international für die auf Normen gegründete multilaterale Ordnung. Seit November 2019 gibt es ein eigenes Freihandelsabkommen mit der Europäischen Union namens EUSFTA, das die allermeisten Zölle endgültig zunichte gemacht hat.

Als kleinster Vertreter gehört der Stadtstaat auch der Anfang dieses Jahres in Kraft getretenen Regional Comprehensive Economic Partnership (RCEP) mit 15 Staaten aus der Region Asien-Pazifik an. Die USA unterhalten ebenfalls intensive Geschäftsbeziehungen zu Singapur und anderen ASEAN-Staaten. In puncto Russland-Sanktionen stand der Stadtstaat frühzeitig an der Seite des Westens, obgleich man gleichzeitig ein enges Verhältnis zu China pflegt. Noch im Februar hat der globalisierte Inselstaat erstmals seit Jahrzehnten eigenständig Handelsbeschränkungen eingeführt. Die in Singapur ansässigen Banken gaben keine Kreditlinien für die Absicherung des Rohstoffhandels mit Russland mehr aus. Hinzu kamen einzelne Exportembargos.

Wirtschaftsstruktur

Singapur hat sich zu einem der wohlhabendsten Staaten weltweit entwickelt. In den 1960er Jahren dominierten hingegen

Gesamtwirtschaftliche Entwicklung (in Prozent)			
Jahr	Bruttoinlandsprodukt (real)	Inflationsrate (Jahresdurchschnitt)	Haushaltssaldo (BIP)
2018	3,7	0,4	-0,2
2019	1,1	0,6	-0,1
2020	-4,1	-0,2	-8,9
2021	7,6	2,3	-0,2

v = vorläufig; s = Schätzung; p = Prognose
Quellen: Germany Trade & Invest (GTAI); Internationaler Währungsfonds

Entwicklungen in der Außenwirtschaft (in Mio USD)			
Jahr	Leistungsbilanzsaldo	Direktinvestitionen (netto)	Währungsreserven (ohne Gold)
2018	65.071	75.969	284.900
2019	53.539	114.162	276.500
2020	59.780	90.562	312.500
2021p	60.100	22.522	352.537

v = vorläufig; s = Schätzung; p = Prognose
Quellen: Internationaler Währungsfonds; Germany Trade & Invest (GTAI)

in teils hoffnungslos überfüllten Wohnvierteln Analphabetismus, Armut und Arbeitslosigkeit. Die Entwicklung seither ist beeindruckend. Auch im vergangenen Jahr hatte der Stadtstaat mit knapp 70.000 US-Dollar eines der höchsten BIP pro Kopf weltweit. Mehr als zwei Drittel der Volkswirtschaft entfallen auf den Dienstleistungs- und Bankensektor, ein gutes Viertel auf die Industrie, die für die Weltmärkte absolut wettbewerbsfähig produziert. Die Landwirtschaft spielt in dem kleinen Stadtstaat kaum eine Rolle. Singapur ist in starkem Maße auf importierte Bodenschätze, Rohstoffe und Nahrungsmittel angewiesen. Demgegenüber werden vor allem elektronische und chemische Erzeugnisse ausgeführt.

Das kleine ASEAN-Land hat den zweitgrößten Güterhafen auf der Welt nach Schanghai. Die wichtigsten Handelspartner des Stadtstaates sind die benachbarten Länder Malaysia und Indonesien sowie China, Japan und die USA. Der internationale Flughafen von Singapur gilt als wichtige Drehscheibe, auch für Touristen auf dem Weg in den Pazifik.

Singapur ist darüber hinaus ein pulsierendes Finanzzentrum mit rund 120 Kreditinstituten. Vor Ort sind asienweit bedeuten-

de Banken ansässig wie die DBS Group, die Overseas Chinese Banking und die United Overseas Bank. Insgesamt verfolgt man einen sehr offenen und globalen Ansatz. Der Energiehunger Singapurs wird zwar nach wie vor zum größten Teil durch Gasimporte aus Indonesien gestillt. Bei den erneuerbaren Energien will die tropische Insel aber künftig ebenfalls an der Spitze mitspielen, was auch viele ausländische Investoren auf den Plan ruft. Bei der Digitalisierung nimmt der Stadtstaat bereits eine absolute Vorreiterrolle ein. Längst gibt es dort funktionierende Praxisläufe für selbstfahrende Fahrzeuge, die Postverteilung via Drohnen oder Pflege durch Roboter. Auch in puncto Stadtvernetzung ist man seiner Zeit voraus: Planung, Entwicklung, Steuerung, Überwachung. Vieles erfolgt in Singapur vollautomatisiert. Die Smart City lässt grüßen. Die Corona-Warnapp namens TraceTogether kam binnen weniger Wochen an den Start – mit wesentlich mehr Funktionen als in Deutschland. Behördenvorgänge können ebenfalls problemlos digital abgewickelt werden.

Singapur ist trotz hoher Standortkosten ein beliebtes Ziel ausländischer Direktinvestitionen.

Außenhandel der Bundesrepublik Deutschland mit Singapur (in Mio. EUR)

Jahr	Deutsche Ausfuhr	Deutsche Einfuhr	Saldo
2017	6.929	6.520	409
2018	7.974	6.592	1.382
2019	7.305	5.758	1.547
2020	6.136	4.850	1.286

Quellen: Statistisches Bundesamt, Wiesbaden; Außenhandel, Fachserie 7

Hier stehen die Vereinigten Staaten und die frühere Kolonialmacht Großbritannien ganz vorn. Doch auch für deutsche Unternehmen ist der geografisch und logistisch günstig gelegene Stadtstaat bedeutend. So werden von Singapur aus allen voran sowohl Australien und Neuseeland als auch die südostasiatischen Staaten sowie andere Länder im fernen und mittleren Osten bedient. Derzeit sind nach Angaben der Deutschen Auslandshandelskammer (AHK) mehr als 2.000 Unternehmen aus der Bundesrepublik in dem Regionalhub registriert. Viele davon haben ihre asiatischen Firmenzentralen vor Ort, darunter auch mehrere Dax-Konzerne. Die wohlhabende Metropole gilt in normalen Zeiten zudem als eine Art Mekka für Messen und Meetings.

Wirtschaftslage und -politik

Nach einem Rückschlag durch den zweijährigen Corona-Stillstand könnte Singapur nun wieder von der Verschiebung der Lieferketten profitieren. Das BIP erreichte bereits im dritten Quartal 2021 annähernd das Vor-Corona-Niveau. Die Wirtschaft wuchs im vergangenen Jahr um satte 7,6%, nach einem Einbruch um 4,1% im Corona-Jahr. Besonders stark aufgeholt hat die Industrieproduktion. High-Tech-Güter „Made in Singapore“ sind weltweit gefragt, allen voran Halbleiter, Elektronikgüter und Präzisionsgeräte. Auch die Bauindustrie legte im vergangenen Jahr wieder zweistellig zu. Die Branche ist in starkem Maße von Wanderarbeitern aus Südasiens abhängig, die nach Ausbruch der Corona-Pandemie nicht mehr ins Land gekommen sind. In deren Unterkünften gab es ebenfalls viele Covid-19-Ausbrüche. Qualifizierte Fachkräfte sind in Singapur ohnehin Mangelware, weshalb es zu einem zeitweisen Einbruch der Bautätigkeit gekommen ist. Daraufhin erreichten die ohnehin schon hohen Immobilienpreise

neue Spitzen. Die Regierung reagierte, indem sie eine Erwerbssteuer insbesondere für kaufkräftige Ausländer einführte. Doch nach wie vor gibt es auf Singapurs Immobilienmarkt ein großes Missverhältnis zwischen Angebot und Nachfrage. Auch wenn die Einwanderungspolitik Singapurs generell als restriktiv gilt, leben mehr als eine Million Migranten vor Ort, darunter auch viele langjährige Gastarbeiter.

Dos and Don'ts im Singapur-Geschäft

Die Singapurer sind nicht nur geschäftstüchtig, sie essen auch gern und häufig. Somit gehören Geschäft und Essen zusammen. Zum Kennenlernen und auf jeden Fall nach einem gelungenen Abschluss ist ein gemeinsames Essen eine der wichtigsten Zutaten zu einer erfolgreichen Geschäftsbeziehung. Es dient vor allem dem Aufbau einer Vertrauensbasis; dabei kann aber auch über das Geschäft gesprochen werden. Bei mehreren Einladungen hintereinander wird nicht selten abwechselnd gezahlt. Ein Teilen der Rechnung kommt jedoch auf keinen Fall in Frage. Dies widerspricht dem asiatischen Gemeinschafts- und Harmoniestreben.

Nicht nur bei Gastgeschenken, auch bei Einladungen zum Essen ist darauf zu achten, dass kein Bestechungsverdacht aufkommt. Entsprechende Vorsicht ist somit vor allem bei Abendeinladungen in teure Gourmetrestaurants unmittelbar vor den Vertragsverhandlungen geboten. Insbesondere Angestellte im öffentlichen Dienst müssen sich vor eventuellen Bestechlichkeitsvorwürfen schützen.

Quelle: GTAI

Neben der Baubranche sind auch Tourismus, Gastronomie sowie der Einzelhandel durch Covid besonders stark eingebrochen. Die Online-Umsätze sind dagegen regelrecht explodiert. Der Stadtstaat hat sich frühzeitig abgeschottet, ist aber auch als eines der ersten asiatischen Länder zur Normalität zurückgekehrt. Auch wenn der Ukraine-Krieg geografisch weit weg ist und die wirtschaftlichen Verflechtungen mit den Beteiligten gering sind:

Allein durch die Preissteigerungen von Rohstoffen und Nahrungsmitteln trifft dieser Krisenherd auch den Stadtstaat. Hinzu kommen die Lockdowns in großen chinesischen Städten wie Schanghai und Peking, die die Knappheiten von Vorprodukten jeglicher Art verstärkt haben. Einen global vernetzten Fertigungsstandort wie Singapur treffen solche Engpässe hart. Die Corona-Lockerungen dürften Singapur als Hub und Standort für ausländische Firmen jedoch nun wieder attraktiver machen, zumal viele Unternehmen im Zuge der Corona-Pandemie und des Ukraine-Krieges ernsthaft über Verlagerungen nachdenken. Im zweiten Quartal dürfte sich das Wachstum allerdings noch einmal verlangsamt haben. Der Inflationsdruck ist auch in Singapur mittlerweile hoch. Die heimische Notenbank hat bereits im vergangenen Oktober als eine der ersten ihren expansiven Geldkurs beendet – und seither diverse Maß-

Mehrmals war sie sogar unter 2%, was unter Volkswirten wegen der Fluktuation als Vollbeschäftigung gilt. Durch die Corona-Pandemie stieg die singapurische Arbeitslosenquote zwar auf 3% an, ist seit vergangenem Jahr aber wieder rückläufig.

Außenhandel mit Deutschland

Obwohl Singapur nur ein kleiner Stadtstaat ist, exportieren deutsche Unternehmen jährlich Waren und Dienstleistungen zwischen 6 und 8 Mrd. Euro dorthin. In umgekehrte Richtung ist es nicht viel weniger. Das bedeutet aus hiesiger Sicht immerhin die Ränge 34 (Exporte) bzw. 37 (Importe) unter den 239 Handelspartnern weltweit. Für Singapur ist die Bundesrepublik der größte EU-Handelspartner. Der Außenhandel des Stadtstaates brach zwar auch im Corona-Krisenjahr 2020 heftig ein. Die Erholung folgte aber auf den Fuß, auch die im Austausch mit der Bundesrepublik. Nach GTAI-Angaben führen

deutsche Unternehmen am häufigsten Maschinen (27,6%), chemische Erzeugnisse (16,3%) und Elektrotechnik (12,8%) in den Stadtstaat aus. Mehr als ein Viertel aller deutschen ASEAN-Exporte gehen in den Stadtstaat. Die Bedeutung von Singapur unterstreicht auch, dass die diesjährige Asien-Pazifik-Konferenz des Asien-Pazifik-Ausschusses am 13. und 14. November dort stattfinden soll.

Aussichten

Während der asiatische Kontinent überwiegend noch Jahre unter den Folgen der Corona-Pandemie leiden wird, könnte Singapur von der Neujustierung der Lieferketten und dem politischen Wechsel profitieren. Denn die Standortqualität des Stadtstaates ist vor allem für Unternehmen hoch, aber auch die Touristen strömen längst wieder dorthin. Durch seine Sanktionen gegen Russland hat Singapur weitere Pluspunkte im Westen gesam-

Hauptimportgüter Singapur (in Prozent der Gesamteinfuhr 2020)

Elektronik	33,0
Maschinen	11,2
Petrochemie	9,5
Chemische Erzeugnisse	8,5
Nahrungsmittel	5,4

Quelle: Germany Trade & Invest (GTAI)

melt. Für deutsche Firmen dürfte die Insel ebenfalls eine wichtige Adresse bleiben und sogar noch weiter an Bedeutung zulegen. Eine Gefahr ist hingegen der kleine Binnenmarkt und die damit verbundene hohe globale Abhängigkeit von den derzeit sehr volatilen Weltmärkten.

Eckdaten für den Export nach Singapur

Bevölkerung: 5,7 Millionen	Korrespondenzsprachen: Chinesisch (Mandarin), Englisch, Malaiisch
Hauptstadt: Singapur	Zolltarif (für Nicht-EU-Waren): Harmonisiertes System, Verzollung nach dem Transaktionswert.
Währungseinheit: 1 Singapur Dollar = 100 Cents ISO-Code: SGD	Zahlungsbedingungen und Angebote: Zahlung gegen unwiderrufliches, bankbestätigtes Dokumentenakkreditiv ratsam. Fakturierung in USD oder EUR.
Wichtige Feiertage: 01. Januar Neujahr 01.-02. Februar Chinesisches Neujahrsfest 1) 15. April Karfreitag 01. Mai Tag der Arbeit 02. Mai Ende des islamischen Fastenmonats 1), 2) 15. Mai Wesak Day (Tag des Buddha) 09. Juli Islamisches Opferfest 2) 09. August Nationalfeiertag 1) 24. Oktober Deepavali (Lichterfest) 3) 25. Dezember Weihnachten 1) der jeweils folgende Montag ist ein gesetzlicher Feiertag; 2) nur annähernd; 3) vorläufiges Datum	Euler Hermes Länder-Klassifizierung: 0 von 7 Die Entgeltberechnung erfolgt anhand eines Markttests. Es bestehen keine formellen Deckungseinschränkungen. Auszug aus den „Konsults- und Mustervorschriften“.

Aktuelle Länderinformation und einen Euro-Umrechner finden Sie in der App „VR International“, die Sie kostenlos in den App Stores (Android und iOS) herunterladen können.

Korrekturhinweis

Der Fehlerteufel hat leider in der Mai-Ausgabe von VR International (Nr. 5/2022) zugeschlagen. Im Ländersteckbrief Türkei wurde unter den Eckdaten versehentlich ein falsches Währungskürzel angegeben. Das korrekte für die Türkei lautet natürlich TRY.

Nützliche Adressen

DZ BANK AG

Singapore Branch
50 Raffles Place #43-01
Singapore Land Tower
Singapore 048623
Georg Wagner
Tel.: +65 (0) 6427-8382
georg.wagner@dzbank.de
www.dzbank.de

Deutsche Botschaft Singapur

50 Raffles Place, 12-00 Singapore Land Tower
Singapore 048623
Tel.: +65 (0) 6533-6002
info@singapur.diplo.de
<https://singapur.diplo.de/sg-de>

Deutsch-Singapurische Industrie- und Handelskammer

25 International Business Park
#03-105 German Centre
Singapore 609916
Tel.: +90 (0) 212-363-0500
info@sgc.org.sg
<http://singapur.ahk.de>

Nachhaltigkeit immer wichtiger als Faktor für wirtschaftlichen Erfolg

Die Bezeichnung „Nachhaltigkeit“ ist im Alltag fast omnipräsent. So überstrapaziert dieser Begriff auch ist, für Unternehmen ist dies unter dem Gesichtspunkt der Ressourcen- und Energieeffizienz längst zu einer Notwendigkeit und in Zeiten steigender Energiepreise fast überlebensnotwendig geworden. Angetrieben werden die Entwicklungen aber auch von gesetzlichen Vorgaben zur Minderung des CO₂-Ausstoßes und des Kreislaufwirtschaftsgesetzes. Darüber haben wir mit der Nachhaltigkeitsexpertin der Unternehmensberatung Accenture, Friederike Stradtmann, gesprochen.

VR International: Es gibt kaum noch einen CEO, der nicht über Nachhaltigkeit spricht. Aber was bedeutet das eigentlich?

Friederike Stradtmann: Nachhaltigkeit hat sich mit bisher ungesehener Geschwindigkeit vom Buzz-Word zur strategischen Priorität entwickelt. Von der Stabstelle in der Konzernentwicklung oder im Marketing mit Fokus auf die Corporate Social Responsibility (CSR) und eigene Umweltstandards rein in jede Geschäftseinheit und Unternehmensfunktion. Nachhaltigkeit umfasst Ökonomie, Ökologie und das Soziale – und fordert einen umsichtigen Umgang mit Ressourcen. Denn nachhaltiges Wirtschaften ist ein wesentlicher Faktor für künftigen Erfolg geworden, gefordert von Investoren und Kunden, gestützt von Regulatorik und Kreditvergabe. Aus der Regulatorik kommen nun auch die ersten Standards für einheitliche Klassifizierungen nachhaltigen Handelns, wie in der EU-Taxonomie, die branchenübergreifend gilt. Ein nachhaltiges Unternehmen bezieht für mich alle diese Facetten von Nachhaltigkeit ein.

VR International: Können international agierende Unternehmen dies als Wettbewerbsvorteil nutzen?

Friederike Stradtmann: Nachhaltigkeit nimmt im nationalen und internationalen Geschäft eine wichtige Rolle ein. Wichtig ist, sich klar beim Thema Nachhaltigkeit zu positionieren und auch entsprechend konsequent zu agieren. Dekarbonisierung steht im Rahmen der Umweltthemen derzeit stark im Mittelpunkt, um die Net-Zero-Ziele entsprechend zu erreichen. Das zahlt auf die Wettbewerbsfähigkeit international agierender Unternehmen ein, wobei es noch weitere Aspekte zu beachten gilt wie beispielsweise das Lieferkettengesetz.

Hier erreicht das Thema eine Dimension, die über die eigenen Unternehmensgrenzen hinausgeht und die gesamte Wertschöpfungskette von Unternehmen mitsamt ihrer Kunden- und Lieferantenbeziehungen einschließt. Abgesehen von regulatorischen Rahmenbedingungen sind es auch veränderte Kundenbedürfnisse und -wünsche, die Unternehmen zum Umdenken bringen. Ähnlich verhält es sich mit dem Zugang zu Kapital und den einhergehenden Finanzierungskosten. Auch hier werden Unternehmen transparent agieren müssen. Diese Beispiele zeigen, dass das Thema Nachhaltigkeit die Geschäftsmodelle von Unternehmen vollumfänglich verändern wird.

VR International: BMW hat angekündigt, ein 100% recycelfähiges Auto herzustellen. Ist dies eine typische Branche, in der Nachhaltigkeit zu einem Teil des Geschäftsmodells geworden ist oder zieht sich das durch alle Branchen?

Friederike Stradtmann: Jede Branche wird von den verschiedenen Aspekten der Nachhaltigkeit wie beispielsweise der Dekarbonisierung und der Kreislaufwirtschaft unterschiedlich stark getroffen – und genau hier entstehen die Chancen für die Zukunft, nicht nur für die Automobilbranche. Dieses Beispiel zeigt aber deutlich, dass und in welchem Ausmaß sich Mobilität wandelt. Angebotene Produkte werden sowohl in der Herstellung als auch in der Nutzung weniger CO₂-intensiv, recyclingfähig und leisten damit einen Beitrag zur nachhaltigen Wirtschaft und Gesellschaft. Ähnliche Herausforderungen gibt es in der Mode-Industrie, wo das „Fast-Fashion-Verhalten“ der Kunden und Kundinnen oftmals im Widerspruch zu den Grundprinzipien der Nachhaltigkeit steht. Dennoch kann man beobachten, dass die

Interview mit ...

Friederike Stradtmann
Nachhaltigkeitsexpertin



Unternehmensberatung Accenture

großen Brands beginnen, sich intensiv mit den Produktionsbedingungen entlang der Lieferkette auseinanderzusetzen. In der Verpackungsindustrie gibt es wiederum viele Bestrebungen, Verpackungen im Materialverbrauch zu minimieren und in der Materialzusammenstellung zu optimieren.

VR International: Welche Rolle spielt dabei die Digitalisierung?

Friederike Stradtmann: Ohne den Einsatz neuer Technologien und insbesondere der in der digitalen Transformation aufgebauten Fähigkeiten werden wir es nicht schaffen, die Nachhaltigkeitsziele umzusetzen. Die Herstellung von Transparenz und die Messung von Zielen erfordern ein klares Datenmanagement. Im vergangenen Jahr hat Accenture für den Branchenverband Bitkom eine Studie namens „Klimaeffekte der Digitalisierung“ durchgeführt: Zur Erreichung des deutschen Klimaziels 2030 müssen 262 Mio. Tonnen Kohlenstoffdioxid-äquivalente (CO₂e) eingespart werden. Eine beschleunigte Digitalisierung kann bis zu 58% dieser Vorgabe realisieren. Die erhöhte Nachfrage nach derartigen Informationen in der Gesellschaft und beim Kunden braucht die digitale Kundenschnittstelle.

VR International: Vielen Dank.

Den richtigen lokalen Manager finden

Viele Unternehmen können derzeit keine Führungskräfte mehr nach Übersee entsenden, weil die Zielländer deren Grenzen für Ausländer dichtgemacht haben. Das hat auf lange Sicht tiefgreifende Folgen. Die bereits massive Lokalisierungswelle in der erweiterten Geschäftsleitung asiatischer Tochtergesellschaften setzt sich ungebrochen fort.

Vor Corona und bei offenen Grenzen für den transkontinentalen Flug- und Warenverkehr von und nach Asien gab es für ausländische Investoren immer wieder die Qual der Wahl: Soll ein westlicher Manager oder ein lokaler Manager die betreffende Führungsposition in der eigenen Niederlassung in China, Indien, Südkorea, Japan oder Südostasien bekleiden. Mittlerweile – den äußeren Rahmenbedingungen geschuldet – fallen die Entscheidungswürfel mehr denn je zugunsten lokaler Führungskräfte.

Inländische Manager statt teure Expatriates, heißt es jetzt in den Kadenschmieden vieler Unternehmen, und zwar auf lange Sicht. Jetzt sollen inländische Manager in

der ersten und zweiten Managementebene die dortigen Tochtergesellschaften selbstverantwortlich und eigenständig führen. Zu ihren Aufgaben zählen Geschäftsführung (GM), ihre Vertretung (DGM) und die Abteilungs- bzw. Fachbereichsleiter (Departments Heads) wie Rechnungswesen, Vertrieb, Marketing, Plant Manager, Einkauf, Controlling und Personalwesen etc.

Die ideale DNA des Kandidaten

Der ideale Kandidat ist in seinem Heimatland ausgebildet worden: An einer für sein Fachgebiet renommierten Hochschule absolvierte er mindestens mit einem Bachelor in Ingenieurwesen bzw. Betriebswirtschaftslehre. Die Abschlüsse an asiatischen Hochschulen werden von den globalen Personalchefs als eher zu theoretisch eingestuft. Aus diesem Grund wiegt die praktische Erfahrung im Berufsleben mehr. Idealtypisch verfügt der inländische Manager bereits über mehrjährige Berufserfahrung in einem

internationalen, vorzugsweise in einem deutschen Tochterunternehmen in dem asiatischen Beschäftigungsland. Die HR-Profis sind sich einig, dass Bewerber mit langjähriger Betriebszugehörigkeit zu Staatsunternehmen sich kaum als Führungsnachwuchs für das internationale Geschäft eignen. Vorteilhaft für den Bewerber hingegen sind Fortbildungen und Qualifizierungsmaßnahmen im Ausland, besonders Weiterbildungen im europäischen oder amerikanischen Stammhaus.

Als Plus kommen seine Fähigkeiten in der Zusammenarbeit mit internationalen Managern dazu. Wie beispielsweise deutsche Unternehmen arbeiten, deren Hierarchien und Gremienwege sowie Berichterstattungen hat er in seiner Karriere durchlebt. Stärken und Schwächen des lokalen, asiatischen Managers sind angesichts des Beurteilungsprofils offensichtlich. Herausragendes Wissen kann er im Bereich des lokalen Arbeitsumfeldes mitbringen.

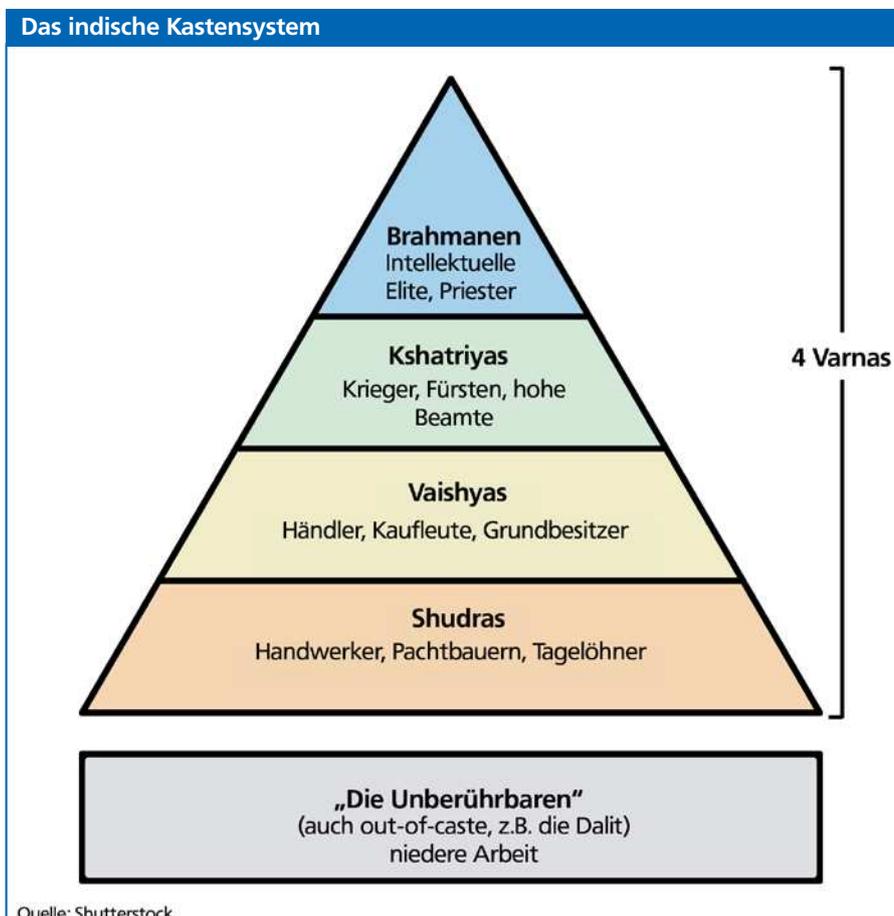
Auch Diversity ist mit Mehraufwand verbunden

Den richtigen Kandidatenkreis für eine bestimmte Position zu bestimmen, verlangt genaue Kenntnis von einem professionellen Recruiter. Hierzu einige Länderbeispiele aus Vietnam, Malaysia und Indien:

Ein ausländischer Vertriebsleiter sollte durch einen lokalen Vietnamesen ersetzt werden. Dieser kam aus Hanoi und besetzte seine Außenstelle in Ho-Chi-Minh-Stadt auch mit Nordvietnamesen. Dies war ein fataler Fehler: ein Vertriebsmitarbeiter aus dem Norden ist ungeeignet für die Marktbearbeitung des südlichen Vietnams. Die Gepflogenheiten und das Geschäftsgebaren sind höchst unterschiedlich.

Aber auch die ethnische Vielfalt hat ihre Grenzen

Wird eine Führungskraft in Malaysia gesucht, ist für die Wahl mit ausschlaggebend, ob seine Geschäftspartner (Kunden oder Lieferanten) beispielsweise Malaien (50% der Bevölkerung), Chinesen (24%) oder Inder (7%) sind. Hier muss man für den nachhaltigen Erfolg auf die richtige Karte setzen.



Director Sales Operations Asia John Phillips war zu Einstellungsgesprächen für Vertriebsleute in Kolkatta gereist. Die Gespräche wurden von dem dortigen Geschäftsführer Herrn Kumar arrangiert und als disziplinarischer Vorgesetzter geführt. Die Endauswahl erbrachte zwei Kandidaten: Herrn Patel und Herrn Chatterjee. Den Interviews, die zu einer Einstellung führen sollten, folgten endlose Debattierunden zwischen dem Vertriebsbeauftragten und dem lokalen Geschäftsführer. Trotz mehrfachem Nachfragen war es Herrn Phillips nicht möglich von Herrn Kumar zu erfahren, warum er denn Herrn Patel - trotz der besseren Qualifikation des Mitbewerbers - favorisiere. Am Ende der Diskussion entschied sich John Phillips als fachlicher Vorgesetzter für Herrn Chatterjee wegen seiner industriellen Erfahrung und Karriere.

Bei dem, was in der westlichen Hemisphäre als Chemie zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter bezeichnet wird, kann in Indien der gesellschaftlich-religiöse Status einen großen Einfluss auf die Zusammenarbeit haben. Es kann eine Rolle spielen, wenn der Vorgesetzte aus einer niedrigeren Kaste kommt als der Mitarbeiter oder umgekehrt, und somit dann die Chemie nicht stimmt. In unserem konkreten Beispiel heißt das: Chatterjee ist der Name einer Bengalischen Brahmanen-Kaste und steht hierarchisch über seinem Vorgesetzten Herrn Kumar, der aus der Vaischyas-Kaste stammt (siehe Abbildung auf Seite 11). So war das Ende dieser Zusammenarbeit vorprogrammiert.

Professionelle Personalarbeit ist angesagt

Die Personalchefs in den Konzernzentralen der EU-Zone sind mit Fug und Recht teilweise überfordert, angesichts der asiatischen Bewerberabschlüsse und der Einschätzung der Universitäten. Zudem beklagen europäische Unternehmen mangelnde Transparenz in Lebensläufen und die verstärkt um sich greifende Lebenslauf-Kosmetik. Nur fundierte Referenzen bringen Licht in dieses Dunkel? Und ob die in die nähere Wahl genommenen Kandidaten tatsächlich in der Lage sind, den mit der Position einhergehenden Anforderungen gerecht werden, lässt sich aus dem CV nicht immer ableiten. Zusätzliches Wissen ist gefragt, und hier kommen Referenzen ins Spiel. Sie gelten als eine Form neutraler Information, um Bewerber besser beurteilen zu können.

Lessons Learnt

Nach dem ersten Sondierungsgespräch und bevor die Entscheidung fällt, ob ein Bewerber zu einem zweiten Gespräch eingeladen wird, sollten zunächst einmal qualifizierte Referenzen eingeholt werden. Dabei gilt es besonders auf die folgenden Aspekte zu achten:

- ▶ In Asien ist die Anfertigung von Arbeitszeugnissen nicht üblich. Informationen über den Kandidaten werden durch Referenzen eingeholt. Aus diesem Grund ist es wichtig, für jeden Lebensabschnitt eine entsprechende Referenzperson genannt zu bekommen.

- ▶ Die Referenzen sollen genau die Punkte bestätigen, die dem einstellenden Unternehmen besonders wichtig sind, und damit die wesentliche Aspekte der Auswahlkriterien absichern.
- ▶ Auch müssen sich die Auskünfte als besonders aufschlussreich erweisen für die Überprüfung wichtiger Punkte des Lebenslaufes, insbesondere im Vergleich mit anderen Referenzen. So können die vom Kandidaten dargestellten Inhalte mit denen des Referenzgebers mosaikartig abgeglichen werden.
- ▶ Werden Referenzen eingeholt, gilt es nicht nur inhaltlich auf einzelne Punkte zu achten, die erfragt werden sollen, sondern auch auf die Art und Weise, wie der Referenzgeber antwortet. Kommen seine Äußerungen wie aus der Pistole geschossen wirkt das nicht gerade glaubwürdig. Hier hilft geschicktes Hinterfragen.

Autor

Karl Waldkirch
ist Geschäftsführer der ASC-Asia Success Group in Neustadt/W, Shanghai, Hong Kong u.a.



<http://asc-seminarzentrum.de> und www.asc-waldkirch.com



Digitale Plattform „VR International“: Mehrwert für Ihre internationalen Geschäfte

Die App „VR International“, die das monatlich erscheinende Fachmagazin ergänzt, können Sie sich kostenlos in den App Stores (Android und iOS) herunterladen.



IMPRESSUM

Herausgeber: DG Nexolution eG
Redaktion: MBI Martin Brückner Infocource GmbH & Co. KG
Rudolfstr. 22-24, 60327 Frankfurt am Main
Objektleitung: Andreas Köller, DG Nexolution eG, E-Mail: akoeller@dgverlag.de
Verlag: DG Nexolution eG
Vertreten durch den Vorstand:
Peter Erlebach (Vorsitzender), Dr. Sandro Reinhardt und Marco Rummer
Leipzig Str. 35, 65191 Wiesbaden

Druck und Versand: Görres-Druckerei und Verlag GmbH, Niederbieberer Str. 124, 56567 Neuwied
Bildnachweis: Shutterstock, DZ BANK AG, Neussel KPA, Accenture Unternehmensberatung, ASC-Asia Success Group
Nachdruck – auch auszugsweise – nur mit Genehmigung der DG Nexolution eG zulässig.
ISSN 2195-206X
VR International erscheint monatlich und ist bei Volksbanken und Raiffeisenbanken erhältlich.
Redaktionsschluss ist jeweils vier Wochen vor Erscheinungstermin.
Für die Richtigkeit und Vollständigkeit keine Gewähr.